

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA
OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Měření spokojenosti zaměstnanců
Employee Satisfaction Measurement

Student:

Radek Šulej

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Kauerová Lenka, CSc.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání bakalářské práce

Student: **Radek Šulej**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R062 Marketing a obchod

Téma: **Měření spokojenosti zaměstnanců**
Employee Satisfaction Measurement

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska měření spokojenosti
 3. Charakteristika prostředí společnosti
 4. Metodika shromažďování dat
 5. Analýza spokojenosti zaměstnanců
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-2470-648-2.

PAUKNEROVA, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. 254 s. ISBN 80-2471-706-9.

WALKER, J. Alfred. *Moderní personální management*. Praha: Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-2470-449-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012


doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Poděkování

Rád bych poděkoval paní docentce Ing. Lence Kauerové, CSc. za vedení mé bakalářské práce a za její cenné rady, které mi v průběhu vypracování mé bakalářské práce poskytla.

Zároveň bych rád poděkoval organizaci, konkrétně panu řediteli, který mi umožnil výzkum provést.

„Čestně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracoval zcela samostatně.“

V Ostravě dne 6. 11. 2011

Radek Šulej

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Teoretické východiska měření spokojenosti	5
2.1	Motivace	5
2.1.1	Charakteristika základních pojmů	6
2.1.2	Typy motivace	6
2.1.3	Teorie motivace	7
2.1.4	Proces motivace	9
2.1.5	Zdroje motivace	10
2.2	Pracovní spokojenost a motivace pracovního jednání.....	13
2.2.1	Pracovní spokojenost	13
2.2.2	Faktory ovlivňující pracovní spokojenost.....	15
2.2.3	Vztah mezi pracovní spokojeností a kvalitou pracovního života	17
2.2.4	Důsledky pracovní spokojenosti, respektive nespokojenosti	17
2.3	Motivace pracovního jednání	19
3	Charakteristika organizace	21
3.1	Povinnosti organizace	21
3.2	Motivace ve vybrané organizaci	23
4	Metodika shromažďování dat	25
4.1	Přípravná fáze	25
4.1.1	Cíl výzkumu.....	25
4.1.2	Hypotézy	26
4.1.3	Plán primárního výzkumu	26
4.1.4	Časový harmonogram	27
4.2	Realizační fáze.....	27
5	Analýza spokojenosti zaměstnanců	28
5.1	Průzkum.....	28

6	Návrhy a doporučení	42
7	Závěr	44
	Seznam použité literatury	46
	Seznam použitých zkratek	48
	Seznam obrázků	
	Seznam tabulek	
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Jedním z nejdůležitějších zdrojů organizace jsou především lidé a jejich práce, která je hlavním prvkem k získávání a dosahování cílů organizace. Ke zkvalitnění lidského faktoru a kapitálu v organizaci je zapotřebí neustále rozvíjet a zdokonalovat vztah mezi zaměstnancem a organizací. Toho lze docílit, jestliže má zaměstnanec dobré podmínky ke své práci, pozitivní vztah k práci a tím pádem je tedy spokojený.

Spokojenost nelze charakterizovat jednou větou či definicí. Mnoho z nás je totiž spokojeno v různých situacích a má odlišné faktory uspokojení. Není tomu ani jinak s pracovní spokojeností. Někdo preferuje a zakládá si na společenském statusu, někomu záleží na charakteru vykonávané práce, jinému zase na výši pracovní mzdy.

Spokojenost zaměstnanců ovlivňuje mnoho faktorů, a to převážně pracovní chování, které motivuje k výraznějším pracovním výkonům a s jejím zvýšením tak dochází ke změně vnímání a postoji k dané organizaci ze strany pracovníka.

Pokud se v dnešní době zaměříte na spokojenost zaměstnanců, zjistíte, že pouze malá část zaměstnanců je skutečně spokojená a v posledních letech se ve většině případů spokojenost z pracovních pozic naneštěstí vytrácí, a to vlivem hospodářských změn apod.

Hlavním úkolem mé bakalářské práce je analyzovat stav pracovní spokojenosti zaměstnanců v dané organizaci a ze získaných skutečností popsat a identifikovat nedostatky v organizaci spojené s nespokojeností pracovníků organizace a následně vypracovat návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení pracovní spokojenosti a produktivity v této organizaci.

V úvodní teoretické části mé bakalářské práce interpretuji motivaci. Dále se zaměřím na základě studia odborné literatury na motivaci pracovního jednání, pracovní spokojenost a charakteristiku organizace a budu tak realizovat teoretickou platformu pro praktickou část mé bakalářské práce.

V praktické části se budu zabývat primární výzkumem a tvorbou dotazníku, který bude realizován na základě nastudované literatury. Provedu dotazníkové šetření mezi zaměstnanci dané organizace zaměřené na pracovní spokojenost. O vyplnění dotazníku požádám zaměstnance organizace.

V neposlední řadě se pokusím zjistit míru pracovní spokojenosti a zároveň nespokojenosti a vypracovat doporučení a možné návrhy pro vrcholové pracovníky této organizace, což by mohlo vést ke zvýšení spokojenosti a následné produktivity zaměstnanců.

2 Teoretické východiska měření spokojenosti

2.1 Motivace

V dnešní době je prvořadým zájmem většiny organizací o to, co by se mělo udělat proto, aby se zvýšila pracovní výkonnost zaměstnanců na co nejvyšší úroveň. Toho může organizace docílit jediné tak, pokud se zaměří detailně na nejvhodnější způsoby motivování lidí prostřednictvím různých odměn a stimulů. Nejdůležitějším hlediskem je zaměření se především na práci, kterou zaměstnanci vykonávají a kde, tedy v jaké organizační struktuře.

Jedním z nejdůležitějších a tedy hlavních cílů je tedy především vytvoření vhodného pracovního prostředí a motivačních procesů, které napomohou k maximální možné výkonnosti zaměstnanců, kterou očekává vedoucí management.[2]

Motivace je vnitřní nebo vnější faktor nebo soubor faktorů, který má za následek energetizaci organismu. Motivace koriguje naše jednání pro uskutečnění určitého cíle. Motivaci můžeme také charakterizovat jako určitý souhrn skutečností – zvědavost, radost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco uskutečnil nebo ne.[18]

Motivační teorie popisují to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí vhodným způsobem, který podpoří splnění cílů organizace a rovněž tak uspokojení jejich vlastních potřeb. [2]

Jestliže je naším cílem motivovat určitého jedince, musíme především docílit a získat od jedince podobné až shodné postoje a názory. Druhořadým úkolem je pak identifikace daného jedince, kterého chceme motivovat a vést, ale i zjištění jakými vhodnými způsoby motivovat.[13]

Lidé, kteří jsou motivováni na vysoké úrovni mají zřetelně definované své cíle a uskutečňují kroky, od nichž čekají, že díky nim dosáhnou svých stanovených cílů.

Efektivněji a usilovněji pracují, jelikož mají silně vyvinutý pocit povinnosti. Jejich úsilí slouží tak nejen pro uspokojení potřeb organizací, ale také pro uspokojení jejich vlastních zájmů.[2]

2.1.1 Charakteristika základních pojmů

a) *Motivace a motiv*

Motivace představuje určitý soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence osobnosti člověka.

Motivaci můžeme rozdělit na dvě části, popř. složky:

- Motivace vnitřní
- Motivace vnější

K činnosti nebo jednání, kterou člověk vykonává má zpravidla nějaký, z jeho hlediska podstatný popud. Tento popud popř. pohnutka se nazývá motiv jednání člověka a je to tak každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka. [5]

2.1.2 Typy motivace

„K pracovní motivaci lze dojít dvěma způsoby. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.“ [Armstrong, 1999, str. 298]

Tyto dva typy motivace lze charakterizovat jako:

- **Vnitřní motivaci**- tyto faktory si lidé utvářejí samovolně. Slouží k tomu, aby určitým způsobem ovlivňovali chování jedince a aby ho navedli na určitou cestu, popř. směr.

Mezi tyto faktory se řadí příležitost rozvíjet lidské schopnosti a dovednosti, volnost konat, ale i zodpovědnost, s čímž souvisí pocit, že práce je důležitá a máme tak kontrolu nad svými vlastními možnostmi.

- **Vnější motivaci**- jedná se o to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Mezi tyto faktory můžeme zařadit např. hmotné i nehmotné odměny, bonusy související s vlastní pracovní činností, povýšení, ale také tresty apod.

Tyto motivátory vnější mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, budou mít

asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku.[2]

2.1.3 Teorie motivace

Motivace vyplývá z několika teorií, jejichž hlavním cílem a úkolem je stanovit a přesně určit, co pojem motivace vyjadřuje. Postupem let došlo k prohloubení a rozšíření těchto teorií.

Nesmírně populární a vlivné teorie motivace zformulované Maslowem (1954) a Herzbergem (1957) byly tvrdě kritizovány, ačkoliv je stále ještě mnozí lidé považují za ty teorie motivace. Během let byla vytvořena řada dalších významných a přesvědčivějších teorií a tyto teorie nám různým způsobem pomáhají uvědomovat si složitost procesu motivace.

K hlavním teoriím dle Armstronga patří:

- teorie potřeb, čili teorie zaměřené na obsah
- teorie instrumentality
- teorie zaměřené na proces, neboli kognitivní teorie
- Herzbergova teorie
- teorie společenskovední
- teorie týkající se chování
- teorie atribuce
- teorie vytváření vzorů atd. [2]

Mezi základní a hlavní teorie je zařazena:

Teorie potřeb(Maslowova) – jedná se o nejslavnější klasifikaci, kterou formuloval Maslow. Dle Maslowa můžeme rozdělit potřeby na pět kategorií a to fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a nakonec potřeby seberealizace.

Alderferova ERG teorie – tyto teorie se týkají především subjektivních stavů, uspokojení a přání.

Herzbergova teorie – tato teorie je postavena na základě zkoumání zdrojů pracovního uspokojení či neuspokojení. Předpokladem této teorie je skutečnost, že zaměstnanci jsou schopni přesně označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo neuspokojují.

McClellandova teorie potřeb – tato teorie je založena na studiu manažerů a vyplývají z ní tři nejpodstatnější potřeby a to potřeba výkonu, potřeba spojení a nakonec potřeba moci.

Různí lidé ovšem mají různé potřeby a také odlišné úrovně potřeb. Někteří mají větší potřebu výkonu, jiní silnější potřebu moci a jiní zase silnější potřebu spojení apod. [2]

V následujícím textu uvádím základní a hlavní Teorii potřeb, zvanou Maslowovou.

Teorie potřeb (Maslowova)

Tato teorie patří mezi nejslavnější. Formuloval a klasifikoval ji americký psycholog Abraham Maslow v roce 1934.

Základem této teorie i následujících teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a vybrat způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.

Nikoliv všechny potřeby jsou pro danou osobu v jakémkoliv čase stejně důležité – některé mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. Závisí to na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci.

Komplikovatelnost ovšem zvyšuje to, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah. Jednu a tutéž potřebu lze uspokojit řadou různých cílů, a čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím možné cíle více rozšiřují a specifikují.

Tato teorie poukazuje na to, že existuje pět hlavních kategorií potřeb:

- a) Fyziologické potřeby – potřeba kyslíku, potravy a vody ale i sexu
- b) Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb.
- c) Sociální – potřeba lásky, přátelství a akceptování do sociální skupiny
- d) Uznání – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sám/a sebe (sebeúctu) a být respektován ostatními. Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin a to do první skupiny, což je touha po úspěchu, nezávislosti a svobodě a do druhé skupiny, což je touha po reputaci, pozornosti a uznání.
- e) Seberealizace – nutnost zvyšovat a rozvíjet své schopnosti.

Tato teorie motivace tvrdí, že uspokojení nižší potřeby se stane hlavní potřebou potřeby vyšší a pak je i pozornost jedince soustředěna na tuto potřebu.[2]

Obr. č. 1. Maslowova pyramida lidských potřeb



Zdroj: Vlastní

2.1.4 Proces motivace

Proces motivace se vztahuje především k potřebám a naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout nebo získat něco. Poté se stanovují cíle, kterých bude dosaženo a uspokojí tak potřeby, tužby a přání. Jestliže je dosaženo cíle, dochází k uspokojení potřeby.[2]

Proces motivace může mít následující postup:

- Nejdříve vznikne vždy motivační napětí, které bylo iniciováno změnou vnitřní rovnováhy a nastolení původní rovnováhy je nutné a žádoucí.
- z tohoto důvodu tak dochází k účelnému chování s cílem opětovného nastolení žádoucí rovnováhy
- následuje tak dosažení cíle a k poslednímu kroku reakce, respektive uspokojení konkrétní potřeby. [14]

2.1.5 Zdroje motivace

Motivace člověka vytvářejí skutečnosti, které se shrnují pod názvem zdroje motivace. Tyto zdroje motivace jsou velmi členité a mezi základní řadíme:

1. Potřeby
2. Návyky
3. Zájmy
4. Ideály a hodnoty.

a) Potřeby

Mezi základní podmínky existence člověka je uspokojování jeho potřeb. Musí mimo jiné jíst, pít, osvojovat si společenskou zkušenost, stýkat se s druhými lidmi atd. Nemožnost uspokojovat nějakou potřebu člověk vždy intenzivně prožívá jako něco nepříznivého.

Potřeba je vnímaný nedostatek něčeho podstatného pro život jedince. I pociťovaný přebytek může podnítit potřebu odstranit jej.

Potřeba je vždy spojena s činností, zaměřenou k odstranění nebo překonání pociťovaného nedostatku a nutí člověka k jednání. Na jejím základě se vytvářejí snahy, tužby a cíle člověka, které ve svém jednání uskutečňuje. Tento proces je provázen určitým napětím, které klesá po uspokojení potřeby.

Potřeby mají v podstatě tuto posloupnost:

a) *biologické potřeby* souvisejí s porušením vnitřní rovnováhy organismu. Patří mezi ně například potřeba tekutin, kyslíku a potravy, ale i potřeba odpočinku nebo spánku.

b) *potřeby bezpečí* vystupují v situacích ztráty životní jistoty, ekonomického strádání nebo jiného ohrožení života.

c) *potřeby sounáležitosti a lásky* se projevují v nutnosti být členem určitých skupin, být někým milován. Jsou to potřeby společenského styku a uplatnění.

d) *potřeby uznání a úcty* se projevují ve snaze být obdivován, uznáván a mít prestiž nebo úspěch.

e) *potřeby osobního rozvoje* se projevují ve snaze dosáhnout plného uspokojení, ve snaze naplňovat svou individualitu, tzn. prosazovat své záměry a zájmy. Zde patří potřeby seberealizace, poznávací a estetické. [5]

b) Návyky

Každý člověk dodržuje určitý životní režim nebo alespoň pravidelně vykonává některé činnosti a úkony. Jedná se o osobní hygienu a stravování, stejně tak o studijní a pracovní oblasti, resp. i aktivit realizovaných ve volném čase. Základem toho jsou návyky.

Jedná se tedy o opakovaný a stálý způsob jednání člověka v dané situaci. Obdobná situace člověka jakoby donucuje, aby postupoval již vyzkoušeným a osvojeným způsobem.[5]

c) Zájmy

Růžička (1994) tvrdí, že „zájem je jakýmsi dlouhodobějším zaměřením jedince na specifickou oblast předmětů a jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.“

Na motivaci osobnosti se významnou měrou podílejí také zájmy jedince.

Předmět zájmu je zpravidla velmi rozmanitý. Mohou to být jevy, činnosti, objekty apod.

Význam zájmů spočívá v tom, že podstatným způsobem přispívají k charakteristice osobnosti, dále obohacují prožívání člověka a podněcují jej k aktivitě, což přispívá k rozvoji jeho znalostí a dovedností.[5]

d) Ideály a hodnoty

Společenské působení na člověka usiluje o to, aby si osvojil morální kodex, společensky žádoucí názory a ideje. Z toho vyplývají ideály a hodnoty člověka, které působí na motivaci člověka.

Ideál můžeme charakterizovat jako vzor, který má velký vliv na jednání člověka. Ideály se tvoří pod vlivem společenského hodnocení. Projevují se v činech člověka, vyjadřují přesvědčení člověka a patří k významné charakteristice jeho osobnosti. V ideálu člověka se zdůrazňuje to, čeho si zvlášť cení a čeho se mu případně nedostává a ideály se tvoří pod silným společenským vlivem.[5]

Hodnotou je to, co je považováno za důležité, čemu jednatel či skupina přikládá význam. Hodnoty vyjadřují obecné preference, promítající se do rozhodování jedince či organizace a jsou jádrem organizační kultury. [10]

Potřeby, zájmy, návyky, ideály a hodnoty tvoří různé stránky zaměřenosti osobnosti a projevují se v motivaci lidské činnosti. Jejich závažnost je v životě člověka různá, to ovšem

závisí na mnoha skutečnostech, zejména na životní úrovni a prostředí, ve kterém člověk žije, ale taky např. na úrovni vzdělání a na způsobu společenského života člověka.[5]

2.2 *Pracovní spokojenost a motivace pracovního jednání*

2.2.1 **Pracovní spokojenost**

Spokojenost zaměstnanců je charakterizována jako stupeň splnění očekávání zaměstnanců a jejich požadavků na pracovní podmínky, na jejich působení, plnění úkolů a na řízení.

Uspokojení z práce neznámá pouze to, že daný zaměstnanec je spokojen na své pracovní pozici, má své pracovní místo rád a své pracovní úkoly plní.

Uspokojení z práce je závislé na tom, do jaké míry pro danou osobu zaměstnání znamená a jaké osobní cíle a hodnoty ji tato pracovní pozice přináší.[4]

Jestliže zaměstnanec vykonává práci, která má smysl, může být opravdu spokojený. Zaměstnanec musí cítit, že je jeho práce důležitá a pouze v takovém případě pak může podat nejlepší výkon. Většina lidí se snaží najít takovou pracovní pozici, která splňuje jejich nejdůležitější charakteristiky.

Spokojené zaměstnance pak práce naplňuje po mnoha stránkách, těší se z ní a má pro ně význam v jejich životech.

Jak je obecně známo, na vyšších pracovních pozicích jsou lidé více spokojení, tedy pracovníci s vyšším platovým ohodnocením, zpravidla na vrcholových pozicích.

Nemůžeme ovšem vyloučit ani řadové pracovníky, které může práce bavit a těšit je.

Spokojenost zaměstnanců hovoří o podmínce efektivnosti využívání jejich pracovního potenciálu.

Spokojenost nám také poukazuje na výši a míru starosti organizace o své zaměstnance.

Především nám ale poukazuje na to, jak se zaměstnanec na své pracovní pozici cítí, tak z toho pak vyplývá jeho pracovní výkon a ochota plnit své pracovní cíle.

Výše pracovní spokojenosti nám ukazuje, do jaké míry jsou uspokojovány osobní potřeby pracovníka.

Míra uspokojení pracovníka se odvíjí od jeho tzv. skromnosti. Každý zaměstnanec může hodnotit věci a skutečnosti zcela odlišně než jiný zaměstnanec, což je závislé na jeho pracovních zkušenostech, popř. současné životní situaci.

To, co například vnímá určitý zaměstnanec s nelibostí a nezájmem, může jiný brát jako dostačující pracovní uspokojení. Tato míra uspokojení se může postupem času utvářet.

Úkolem řízení lidských zdrojů je i zjišťování míry spokojenosti zaměstnanců v dané organizaci. To je velmi důležité z hlediska získání a ověření zpětné vazby mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Není zde ovšem zaručena skutečná vypovídací schopnost zjištění nespokojenost zaměstnanců, jelikož pouze nízké procento zaměstnanců se odhodlá jít si stěžovat ke svému nadřízenému.

Pod pojmem pracovní spokojenost si lze představit kladné vztahy zaměstnanců k jejich vykonávané pozici v dané organizaci, vyhovující pracovní prostředí nebo například platové ohodnocení a systémové a jiné odměny.

Jedná se tedy o emocionální pozitivní stav, který pramení z hodnocení práce. Pro zaměstnance se tak stává pracovní pozice jedním z hlavních zdrojů uspokojení v jeho životě.

Naopak pracovní nespokojenost lze charakterizovat jako stav, kdy dochází ke značnému rozporu mezi zaměřením člověka a společenskou funkcí pracovního zařazení. S pracovní nespokojeností souvisí tak zvýšený počet a míra absentérství, fluktuace a další negativní jevy.

Navíc s pracovní nespokojeností se může projevit i nemožnost kariérního růstu, popř. získávání pracovních odměn. [17]

Charakteristické znaky pracovní spokojenosti

Vzhledem k tomu, že pracovní spokojenost není trvalá, je třeba ji rozlišovat dle jednotlivých charakteristik a znaků:

1. celková pracovní spokojenost, která odráží obecnou míru vztahu k vykonávané práci a částečnou spokojenost s jednotlivými faktory, které se vztahují k pracovní situaci,
2. znaky spokojenosti, jako je stálost (vyjadřuje vývoj spokojenosti, která může být vlivem mnoha proměnných značně proměnlivá) a intenzita (míra prožitku, která se může vyskytovat od maximální spokojenosti po krajní nespokojenost),
3. pracovní spokojenost jako psychologický obsah vztahující se k jednotlivci jako sociální jev, práce pro člověka znamená určitou hodnotu, prostřednictvím práce uspokojuje široké spektrum svých potřeb, toto všechno se odráží v jeho psychice a ovlivňuje jeho chování,

4. pracovní spokojenost jako aktuální stav, který vyjadřuje úroveň spokojenosti či nespokojenosti s danou pracovní situací,
5. pracovní spokojenost jako reakce měnící se na pracovní podmínky a
6. spokojenost/nespokojenost jako určitá osobnostní dispozice. [7]

Pohled na pracovní spokojenost

Na pracovní spokojenost lze pohlížet dvěma rozdílnými způsoby, a to z psychologického a z praktického hlediska.

Z hlediska praktického se jedná o zvýšení míry pracovního výkonu zaměstnanců a zvýšení míry jejich zainteresovanosti na jejich pracovní pozici v dané organizaci. Dochází tak k pracovnímu uspokojení, které z jejich pracovní činnosti vyplývá.

Z hlediska psychologického pracovní spokojenost znamená psychický vnitřní stav zaměstnance, který odráží míru a kvalitu uspokojování jeho potřeb při pracovní

činnosti, kterou vykonává. Stejně tak jako proces pracovního uspokojení, i tyto potřeby jsou u každého zaměstnance individuální. [17]

2.2.2 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Na pracovní spokojenosti má v důsledku širokého rozpětí potřeb a motivačních struktur zaměstnanců nemalý vliv různých činitelů, kteří se podílejí na celkové pracovní spokojenosti.

Důležitost těchto faktorů je velmi rozdílná v závislosti na:

- specifčnosti osobních priorit člověka,
- oblastech výkonu lidské práce,
- specifikách různosti profesí a podmínek, v nichž jsou vykonávány.

Faktory pracovní spokojenosti rozdělujeme na:

ty, které v žádném případě neovlivňuje zaměstnavatel, tzv. interní faktory, kterými může být například věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav apod.

tzv. externí faktory, které mají vazbu na:

- a) vlastní pracovní činnost,
- b) interpersonálními vztahy v pracovní skupině,
- c) osobností pracovníka,
- d) konkrétními podmínkami pracovníka, v nichž pracovní činnost probíhá.[6]

a) Vlastní pracovní činnost

za nejpodstatnější faktor v oblasti vlastní pracovní činnosti lze považovat samotný charakter vykonávané práce a její ohodnocení. Pracovní činnost může být monotónní, různorodá, tvořivá, umožňující a podporující vlastní kreativní činnost apod. Vždy ovšem záleží na schopnostech a dovednostech konkrétního zaměstnance dané organizace.

mezi další aspekty vlastní pracovní činnosti se řadí míra autonomie, zodpovědnost, ale i odměna za provedenou práci. [8]

Finanční ohodnocení je druh hmotné odměny, za kterou se považuje mzda, plat, prémie nebo například odměny za vyšší výkony. Z toho je plat či mzda základním faktorem, který v případě nepříznivosti silně způsobuje pracovní nespokojenost.

Finanční ohodnocení jako finanční odměna za odvedený pracovní výkon je základem dobře fungujícího systému odměňování v organizaci. [12]

b) Faktory související s interpersonálními vztahy v pracovní skupině

tyto faktory jsou podstatné z důvodu stimulačních účinků, které se k nim pojí kvalitní pracovní skupina je charakteristická především výraznou produktivitou v pracovní činnosti, která pak vede ke stanoveným cílům organizace

jestliže dokáže pracovní skupina dobře spolupracovat, vytváří se tak pozitivní pracovní atmosféra, která vede k celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců dané organizace jedním ze základních a zároveň nejdůležitějších prvků v interpersonálních vztazích je pozice vedoucího pracovníka, jelikož ten ovlivňuje dění a průběh pracovní činnosti.

[1]

c) Faktory související s osobností pracovníka

u zaměstnance se lze setkat s celou řadou motivů, které působí na jeho pracovní spokojenost, záleží ovšem na dominujících motivech, které jsou u každého jedince individuální. Může se jednat o spokojenost zaměřenou na sebe, na výkon, popř. cílenou na vztahy.

mezi základní aspirace pracovníka patří možnost profesního růstu a osobního rozvoje. Dalším podstatným motivačním prvkem je i možný postup v hierarchii firmy, organizace.

Vize perspektivní budoucnosti v organizaci zvyšuje míru loajality a celkovou pracovní spokojenost zaměstnance.

d) Faktory související s konkrétními pracovními podmínkami

tyto podmínky mají svou důležitost z hlediska toho, že přímo nepůsobí na spokojenost zaměstnance, ovšem v případě jejich negativní povahy mohou způsobit u zaměstnance nespokojenost.

Mezi tyto podmínky jsou řazeny především tyto:

- pracovní ovzduší (vlhkost, čistota vzduchu, apod.),
 - teplota, osvětlení, hluk,
 - sociální zázemí,
 - bezpečnost a péče o zdraví,
 - dostupné zařízení,
 - čas pracovní a odpočinkový.

Míra kvality pracovních podmínek je daná managementem dané organizace.[3]

2.2.3 Vztah mezi pracovní spokojeností a kvalitou pracovního života

Kvalita pracovního života úzce souvisí s vysokou úrovní pracovní spokojenosti, fyzickým a duševním zdravím a celkovou duševní pohodou. Kvalita pracovního života je uspokojení zaměstnance, které vyplývá z pracovního zapojení, přispívá k pracovní spokojenosti a spokojenosti v ostatních oblastech života.

„Prvky, které ovlivňují kvalitu pracovního života, mohou být například spokojenost jedince s prací, finanční zajištění, rodinný a sociální život apod. Zároveň kvalita pracovního života zahrnuje i spokojenost s celkovým životem, osobní štěstí, ale také spokojenost s mimopracovními oblastmi života.“ (Dvořáková, 2005, s. 23).

2.2.4 Důsledky pracovní spokojenosti, respektive nespokojenosti

Pracovní nespokojenost může vést k nejrůznějším problémům. V souvislosti se zdravím člověka může mít vliv na výskyt únavy, vředů, duševních a emočních problémů.

U zaměstnanců, kteří jsou na své pracovní pozici nespokojeni, se mohou vyskytnout další negativní jevy a to:

a) Pomluvy – pomluvy, které mohou být či nebýt pravdivého rázu se začínou šířit mezi zaměstnanci a mohou tak ovlivňovat spokojenost zaměstnanců.

b) Stížnosti – stížnosti rostou přímo úměrně s nespokojeností na pracovních pozicích a mohou se týkat různých oblastí a aspektů práce. Nadřízený nebo vedoucí musí a měl by takovéto stížnosti brát v potaz, jelikož při opakovaném podání stížností je to signál, že není něco v pořádku v dané organizaci.

c) Protahování přestávek, lajdáctví -nepozornost, příliš nízká aktivita, neplnění zadaných úkolů nebo zkracování pracovní doby, to vše může být projevem pracovní nespokojenosti.

d) Absentérství – dalším znakem pracovní nespokojenosti je absentérství. To se projevuje pozdními příchody na domluvené jednání a schůzky, nedocházení do práce apod.

e) Fluktuace – v souvislosti s pracovní nespokojeností je častým projevem jev, který se nazývá fluktuace. Znamením pro fluktuaci je častý odchod stávajících zaměstnanců ze svých pracovních pozic, ale i přijímání nových zaměstnanců, tedy zjednodušeně řečeno jde o změnu struktury dané organizace. Fluktuace může mít několik podob a to zejména přirozenou a individuální podobu.

V případě přirozené fluktuace se jedná o stárnutí, popř. Úmrtí zaměstnanců.

Individuální fluktuace pramení z osobního rozhodnutí zaměstnance a jeho nespokojenosti na pracovní pozici.

Hlavním negativním výsledkem fluktuace je odchod již zaškolených a zkušených zaměstnanců a s tím spojené finanční náklady na proškolení a zaučení nových zaměstnanců.

Také vzbuzuje pochyby a negativní pohledy ostatních zaměstnanců na odchody druhých spolupracovníků.

f) krádeže – krádeže jsou spojeny s odcizováním majetku firmy, popř. osobního majetku zaměstnanců, které jsou také spojeny s pracovní nespokojeností, např. s výší platu apod.[9]

2.3 Motivace pracovního jednání

Motivace pracovního jednání tvoří psychické stavy a procesy člověka, které jej vedou k tomu, že práci přijímá jako společensky závaznou skutečnost, orientuje se na její zvládnutí a zaujímá k ní určité osobní stanovisko.

Jedná se tedy o celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, tedy jeho pracovní ochotu.

Představuje tedy zaměřování jeho aktivity ve směru ke stanovenému úkolu.

Motivy, které působí na pracovní jednání člověka, se člení:

- a) **aktivní** motivy – přímo podněcují pracovní výkon, např. motiv být úspěšný
- b) **podporující** motivy – může to být např. motiv vytvářet přátelskou pohodu na pracovišti
- c) **potlačující** motivy – odvádějí člověka od pracovního výkonu k jiným činnostem, např. zájem zaměstnance zúčastnit se společenské akce se spolupracovníky. [5]

Stimulace pracovní motivace je nejpodstatnější oblastí práce s lidmi. Stimulace představuje soubor vnějších podnětů, pobídek či incentivů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání zaměstnanců a mít tak vliv na jejich motivaci.

Základním předpokladem pro stimulování pracovníka je poznání relativní motivační struktury člověka. Poté dochází k výběru z množství možných stimulačních podnětů.[5]

Stimulační podněty se rozdělují na:

- a) tzv. **Impulzy**, což jsou vnitřní podněty,
- b) tzv. **Incentivy**, vnější podněty.

Stimulem může být pro pracovníka téměř vše, co je pro něj významné, tedy vše, co organizace může svému zaměstnanci nabídnout.

Stimulačními prostředky tak mohou být:

- Hmotná odměna – je to hlavní stimulační prostředek, jelikož je zdrojem hlavních existenčních zdrojů pro život zaměstnance a jeho rodiny. Hmotná odměna nemusí mít podobu jen peněžní ve formě platu, mzdy, odměny apod., ale také i mnoho dalších podob.
- Obsah práce – v této souvislosti hraje nejdůležitější roli celkový charakter práce, sebe rozvoj, tvořivost apod.
- Povzbuzení – jedná se o neformální hodnocení vlastní pracovní činnosti ze strany nadřízených.

- Atmosféra pracovní skupiny
- Pracovní podmínky a režim práce
- Identifikace s prací, profesí a organizací. [11]

3 Charakteristika organizace

Vzhledem k domluvě s danou organizací neuvádím sídlo dané organizace.

Organizace je samostatnou rozpočtovou organizací podřízenou Ministerstvu práce a sociálních věcí. Byla ustavena, s účinností od 1. září 1990, zákonem ČNR č. 210/1990 Sb., o změnách v působnosti orgánů České republiky a o změně zákona č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, kterým byl novelizován zákon ČNR č. 114/1988 Sb., o působnosti orgánů ČSR v sociálním zabezpečení.

Organizace je v souladu s ustanovením § 3 zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích organizační složkou státu, není tedy samostatnou právnickou osobou. Tím však není dotčena její působnost podle zvláštních právních předpisů (zejména z oblasti sociálního zabezpečení) a její jednání v těchto případech je jednáním státu. Česká správa sociálního zabezpečení fakticky vznikla sloučením Úřadu důchodového zabezpečení v Praze, České správy nemocenského pojištění a Správy nemocenského pojištění Svazu českých a moravských výrobních družstev.

Krédem ČSSZ je být moderní, klientsky orientovanou institucí, která plně využívá nejmodernější informační a komunikační technologie. ČSSZ to definuje ve svém Poslání:

„ČSSZ je moderní úřad, nositel sociálního pojištění, jenž efektivně funguje způsobem, který odpovídá moderním technologiím informační společnosti třetího tisíciletí a je prodchnut výlučnou orientací na vytvoření maximální hodnoty pro klienta, a tím dosažení co nejvyššího splnění jeho očekávání a co nejvyšší míry jeho spokojenosti.“ [16]

3.1 Povinnosti organizace

Organizace jako orgán státní správy vykonává působnost v oblasti sociálního zabezpečení (důchodového pojištění a nemocenského pojištění) a lékařské posudkové služby. Kompetence jsou upraveny zákonem ČNR č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění

sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů. Podle ustanovení § 5 odst. 1 tohoto zákona plní ČSSZ tyto úkoly:

- rozhoduje o dávkách důchodového pojištění, pokud není v uvedeném zákoně stanoveno, že o nich rozhoduje jiný orgán sociálního zabezpečení, a zařizuje výplaty těchto dávek,
- rozhoduje o povinnosti občana vrátit dávku důchodového pojištění poskytnutou neprávem nebo v nesprávné výši, pokud je o této dávce oprávněna rozhodovat,
- rozhoduje o povinnosti organizace nahradit neprávem vyplácené částky na dávce důchodového pojištění, pokud je o této dávce oprávněna rozhodovat,
- rozhoduje o odvoláních ve věcech, v nichž v prvním stupni rozhodla okresní správa sociálního zabezpečení,
- rozhoduje o odstranění tvrdostí, které by se vyskytly při provádění sociálního zabezpečení, pokud jí bylo v jednotlivých případech svěřeno,
- vybírá pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti podle zvláštního zákona,
- jedná před soudem v řízení o přezkoumání rozhodnutí ve věcech sociálního zabezpečení,
- plní úkoly při výplatě dávek sociálního zabezpečení do ciziny,
- řídí a kontroluje činnost okresních správ sociálního zabezpečení,
- dává souhlas ke změně pobytu práce neschopného občana při jeho odjezdu do ciziny
- zajišťuje vydávání tiskopisů předepsaných podle zákona.

Kromě úkolů uložených v § 5 odst. 1 cit. zákona kontroluje plnění povinností subjektů sociálního zabezpečení, posuzuje zdravotní stav a pracovní schopnost občanů pro účely sociálního zabezpečení, vede evidenci práce neschopných občanů a v určených případech provádí nemocenské pojištění.

Podle koordinačních nařízení EU je styčným orgánem vůči zahraničním institucím pro peněžité dávky v nemoci a mateřství, důchody a peněžité dávky v případě pracovních úrazů a nemocí z povolání.

Dále je největší a zcela výjimečnou finančně správní institucí státní správa ČR. Spravuje věci téměř 8 milionů pojištěnců, z toho je více než 2,5 milionu důchodců. Vyplácí přes 3 miliony důchodů a také nemocenské dávky. Do státního rozpočtu přispívá víc než 35 %.

Jde o peníze, které pravidelně vybírá na pojistném na sociální zabezpečení a příspěvky na státní politiku zaměstnanosti.

Organizace, která souvisí s mou bakalářskou prací, je územní organizační jednotka ČSSZ, která se podílí ve vymezených oblastech na realizaci sociálního pojištění v okruhu své působnosti. Organizace zajišťují informační servis pro klienty. [16]

3.2 Motivace ve vybrané organizaci

V dané organizaci, se kterou je spjata má bakalářská práce, je motivaci vyhrazena velká pozornost. Organizace nabízí svým zaměstnancům pravidelně odborné semináře a školení, které vedou k rozvoji schopností a dovedností zaměstnanců, ke kariérnímu růstu apod.

Konkrétní školení a odborné semináře jsou zaměřeny na jiná témata, mimo jiné na novinky týkající se nových předpisů a zákonů, znalostí týkající se výpočetní techniky, ale třeba i na prohlubování dovedností a schopností zaměstnanců.

V moderních organizacích, ve kterých pouhé udržení současné úrovně pracovního výkonu a produktivity, což ovšem zdaleka není dostačující na získání konkurenční výhody, vyžaduje neustálé rozšiřování a prohlubování kvalifikace pracovníků, odpovědnost manažerů za vzdělávání a rozvoj pracovníků. Manažeři zpravidla znají velmi dobře rozvojové potřeby svých podřízených a požadavky jejich práce. [15]

Samozřejmostí je internetová výuka, tzv. E-learning, který vede k lepšímu a hlubšímu poznání organizace, její historie a cílech.

Vzhledem k tomu, že v organizaci je pevně daný platový systém v závislosti na druhu vykonávané práce a pracovní smlouvě dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, není možné

jakkoliv platový systém měnit v závislosti na odměně zaměstnanců. Hmotné odměny jsou pak tedy uskutečňovány pomocí prémie, odměn a osobních ohodnocení.

Mezi ostatní formy odměňování patří i nefinanční odměny formou nejrozličnějších příspěvků na kulturu, sportovní vyžití apod., včetně velmi uznávaných stravenek.

4 Metodika shromažďování dat

METODIKA PRÁCE

K šetření pracovní spokojenosti jsem použil metodu primárního výzkumu, konkrétně techniku dotazníkové šetření. Dotazník jsem vytvořil zcela samostatně a při jeho tvorbě jsem využil materiály pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců vydaný Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí. Dotazník obsahoval celkem 13 otázek, které korespondovali s jednotlivými cíli výzkumu.

Důvodem, proč jsem zvolil dotazníkové šetření, je absolutní anonymnost a s tím související otevřenost jednotlivých respondentů.

Dalším prvkem byla sekundární data, které jsem získal pomocí interních materiálů dané organizace, internetového média a pomocí odborné literatury.

PŘÍPRAVNÁ FÁZE

- Cíl výzkumu
- Hypotézy
- Plán marketingového výzkumu
- Časový harmonogram

REALIZAČNÍ FÁZE

4.1 Přípravná fáze

4.1.1 Cíl výzkumu

Cílem mé bakalářské práce je zjistit míru spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými aspekty práce, a to:

- aspekty, týkající se vlastní pracovní činnosti,
- aspekty, týkající se platových podmínek,
- aspekty, týkající se interpersonálními vztahy,
- aspekty, související se spokojeností a nespokojeností v zaměstnání.

Tento primární výzkum pomůže odhalit možné nedostatky a navrhnout doporučení organizaci tak, aby si udržela popř. zvýšila výkonnostní úroveň svých zaměstnanců.

4.1.2 Hypotézy

Hypotéza č.1, týkající se vlastní pracovní činnosti analýzy spokojenosti zaměstnanců: Více než 70 % zaměstnanců je nespokojeno, popř. spíše nespokojeno se svým platovým ohodnocením.

Hypotéza č.2, týkající se oblasti interpersonálních vztahů analýzy spokojenosti zaměstnanců: Méně než 50 % zaměstnanců je nespokojeno se svými nadřízenými v dané organizaci.

Hypotéza č.3, vztahující se na oblast celkové spokojenosti a nespokojenosti v zaměstnání analýzy spokojenosti zaměstnanců: Více než 60 % zaměstnanců zvažuje odchod ze svého zaměstnání v dané organizaci.

Důvod stanovení konkrétních hypotéz pro organizaci: Organizace projevila zájem o získání těchto informací plynoucích z výsledků primárního výzkumu.

4.1.3 Plán primárního výzkumu

Výzkumný soubor

Výzkumný soubor, tzn. respondenti, byli zaměstnanci organizace, která je dílčí organizační částí státu ve Zlínském kraji. Respondenti neuváděli své jméno, jelikož dotazník byl zcela anonymní.

Základní soubor činil veškeré zaměstnance dané organizace a jako výběrový soubor bylo zvoleno a mnou požádáno 100 zaměstnanců pro vyplnění dotazníku.

Metody analýzy dat

Údaje získané na základě dotazníkového šetření byli zpracovány na osobním počítači v programech MS OFFICE EXCEL 2010 a MS OFFICE WORD 2010 a výsledky jsou interpretovány v jednotlivých grafech a tabulkách.

Rozpočet výzkumu

Do rozpočtu mého výzkumu mohu zahrnout náklady spojené s osobním dotazováním, tedy dotazníkem. Jedná se především o náklady na tisk dotazníků. Vytvořil jsem celkem 100 dotazníků, přičemž náklady na jeden dotazník, tedy na jeden výtisk činí 2 Kč. Náklady na

dopravu pro Mne byli nulové, jelikož daná organizace sídlí v blízkosti mého bydliště, a tak byli tedy celkové náklady na osobní dotazování 200 Kč.

Pilotáž

Testování dotazníků, neboli pilotáž proběhlo v měsíci prosinci 2011, mezi zkušebním vzorkem 5 respondentů. Pro tento účel jsem požádal jednoho rodinného příslušníka a blízké osoby, které pracují v této organizaci, aby mi dotazník vyplnili.

4.1.4 Časový harmonogram

Tab. 4.1 – časový harmonogram

	10/11	11/11	12/11	1/12	2/12	3/12	4/12
Definování problému a cíle výzkumu	X						
Sběr sekundárních dat		X					
Plán výzkumu	X						
Tvorba dotazníku		X					
Pilotáž			X				
Sběr dat				X	X		
Zpracování dat						X	
Interpretace výsledků							X

Zdroj: Vlastní

4.2 Realizační fáze

Osobní dotazování bylo realizováno v prostorách dané organizace, konkrétně v samém centru města Zlína. Dotazování probíhalo v měsících leden a únor 2012 ve třech pracovních dnech. Tohoto výzkumu se zúčastnilo celkem 100 respondentů, kteří byli zvoleni zcela náhodně. Respondenty byly především ženy, jelikož v zaměstnanecké složce dané organizace jsou především ženy.

5 Analýza spokojenosti zaměstnanců

5.1 Průzkum

V průběhu měsíců ledna a února roku 2012 se uskutečnilo dotazníkové šetření. Z celkového počtu sta dotazníků, které byly rozděleny, bylo navraceno 62 dotazníků, což je tedy 62% návratnost. Zaměstnanci byli mnou osloveni, aby dotazníky vyplnili do 3 pracovních dnů.

Tab. 5.1. Návratnost dotazníků

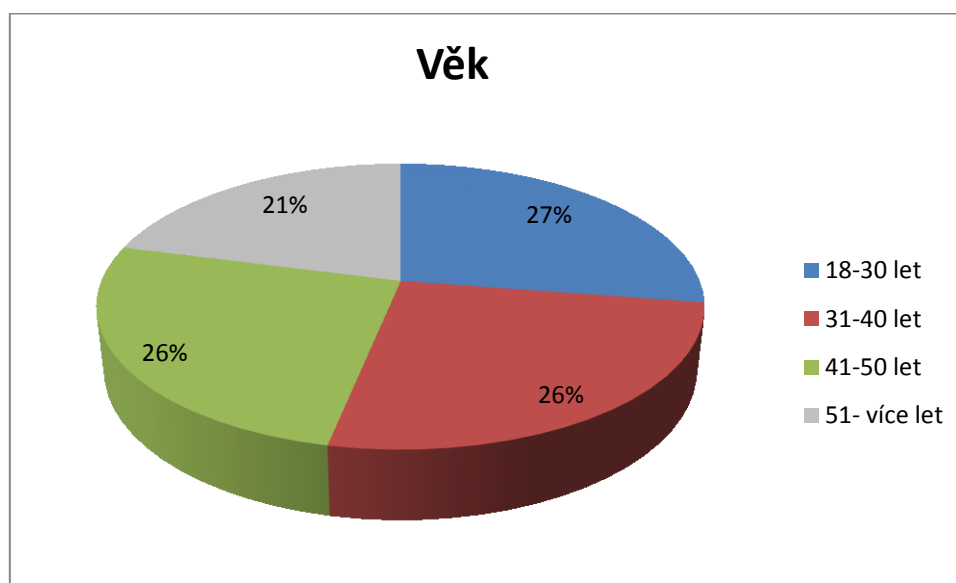
Počet rozdaných dotazníků	100
Počet navracených dotazníků	62
Návratnost dotazníků	62%

Otázka č. 1. : Věk

Tab. 5.2. Věk

Věk	Počet	%
18-30 let	17	27%
31-40 let	16	26%
41-50 let	16	26%
51- více let	13	21%
Celkem	62	100%

Obr. 5.1. Věk



Zdroj: Vlastní

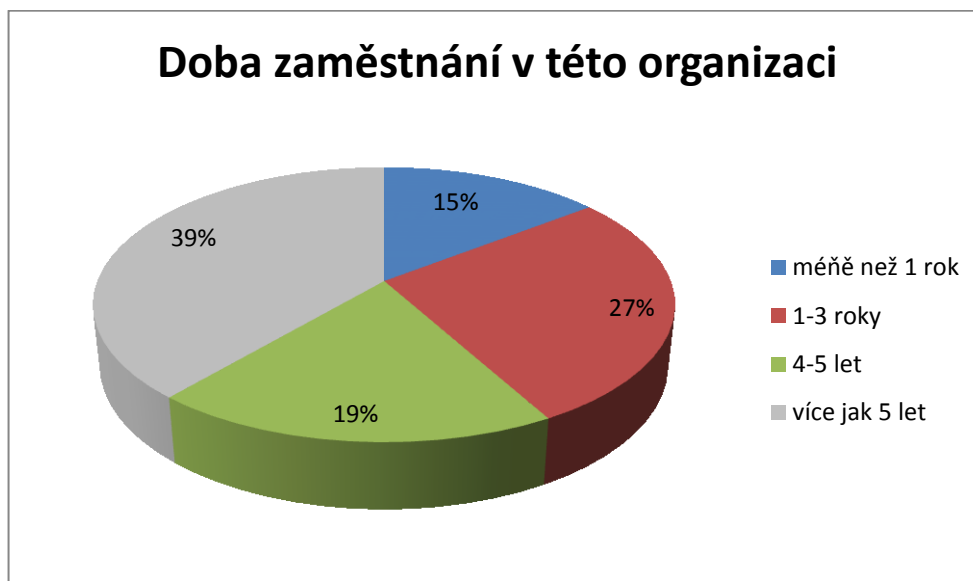
Závěr: Největší podíl respondentů z hlediska věku je kategorie 18-30 let. Ostatní věkové kategorie jsou ale na podobné úrovni, z čehož vyplývá, že věková struktura organizace je tvořena jak mladšími zaměstnanci, tak i staršími.

Otázka č. 2. : Doba zaměstnání v této organizaci

Tab. 5.3. Doba zaměstnání v této organizaci

Počet let	Počet	%
méně než 1 rok	9	15%
1-3 roky	17	27%
4-5 let	12	19%
více jak 5 let	24	39%
Celkem	62	100%

Obr. 5.2. Doba zaměstnání v této organizaci



Zdroj: Vlastní

Závěr: Z grafu je patrné, že v organizaci pracuje nejvíce zaměstnanců více než 5 let, což je pozitivní statistika pro organizaci. Zaměstnanců, kteří jsou v organizaci méně než jeden rok je nejméně.

Otázka č. 3. : Jak jste spokojeni s Vaším pracovním zařazením v organizaci (pracovní pozicí)?

Tab. 5.4. Spokojenost s pracovní pozicí

Odpověď	Počet	%
Spokojen/a	23	37%
Spíše spokojen/a	32	52%
Spíše nespokojen/a	7	11%
Nespokojen/a	0	0%
Celkem	62	100%

Obr. 5.3. Spokojenost s pracovní pozicí



Zdroj: Vlastní

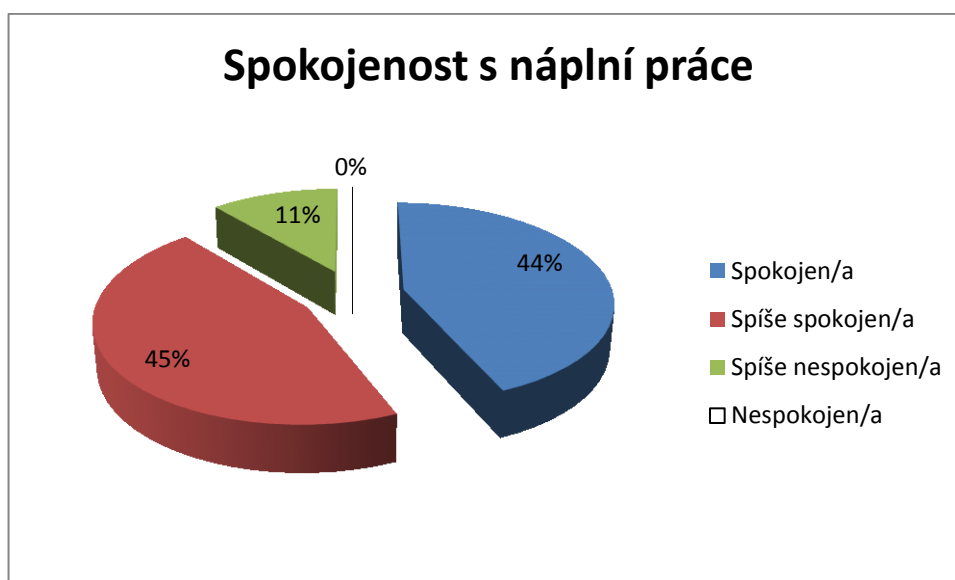
Závěr: S pracovní pozicí je spokojena nebo spíše spokojena většina zaměstnanců organizace, jen 11% respondentů je spíše nespokojeno, ovšem nikdo z dotázaných respondentů není nespokojen. Z grafu tak vyplývá, že většině zaměstnanců jsou přiřazeny vhodné pracovní pozice, se kterými jsou spokojeni.

Otázka č. 4. : Jak jste spokojeni s náplní práce, její zajímavostí a mnohotvárností?

Tab. 5.5. Spokojenost s náplní práce

Odpověď	Počet	%
Spokojen/a	27	44%
Spíše spokojen/a	28	45%
Spíše nespokojen/a	7	11%
Nespokojen/a	0	0%
Celkem	62	100%

Obr. 5.2. Spokojenost s náplní práce



Zdroj: Vlastní

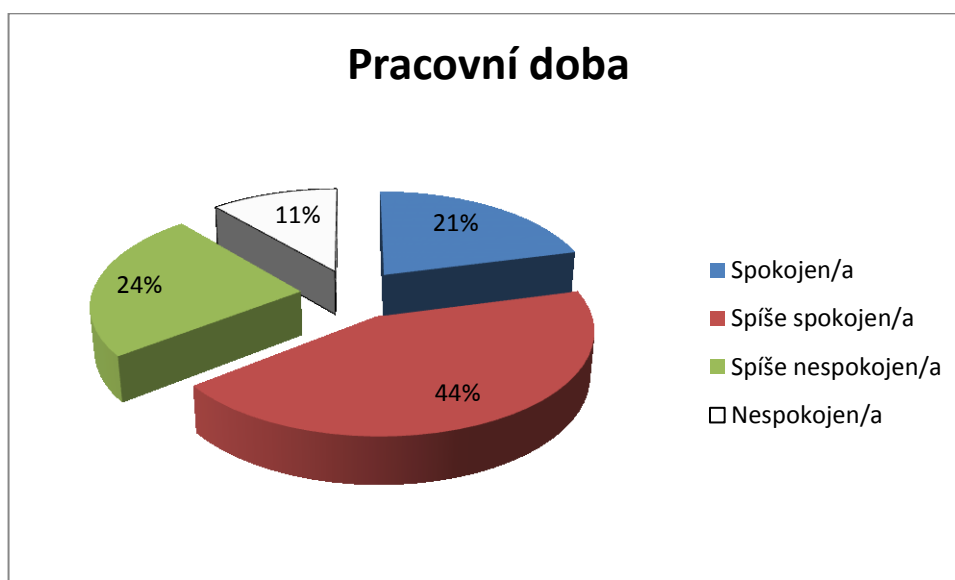
Závěr: Z grafu je zřejmé, že s náplní práce je spokojena nebo spíše spokojena většina zaměstnanců organizace, ale i tak 11% respondentů odpovědělo, že je spíše nespokojeno. Nikdo z dotázaných respondentů není vyloženě nespokojen s náplní své práce.

Otázka č. 5. : Jak hodnotíte Vaši pracovní dobu?

Tab. 5.6. Pracovní doba

Odpověď	Počet	%
Spokojen/a	13	21%
Spíše spokojen/a	27	44%
Spíše nespokojen/a	15	24%
Nespokojen/a	7	11%
Celkem	62	100%

Obr. 5.3 Pracovní doba



Zdroj: Vlastní

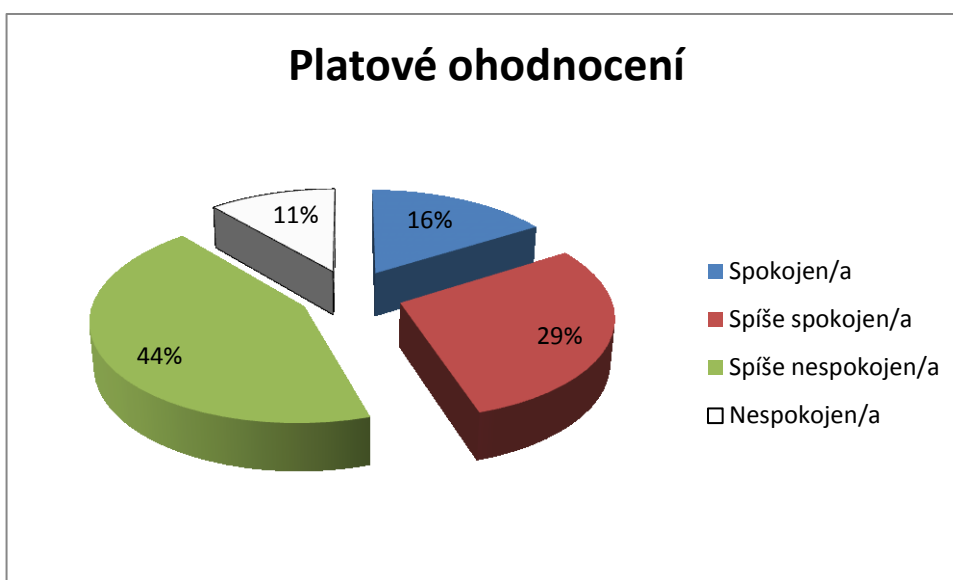
Závěr: Z grafu výše je patrné, že s pracovní dobou je spokojeno 21 % respondentů a dalších 44% odpovědělo, že je spíše spokojeno. Zbývajících 35% dotázaných je spíše nespokojeno, nebo nespokojeno s tímto aspektem práce.

Otázka č. 6. : Jak jste spokojen/a se svým platovým ohodnocením?

Tab. 5.7. Platové ohodnocení

Odpověď	Počet	%
Spokojen/a	10	16%
Spíše spokojen/a	18	29%
Spíše nespokojen/a	27	44%
Nespokojen/a	7	11%
Celkem	62	100%

Obr. 5.4 Platové ohodnocení



Zdroj: Vlastní

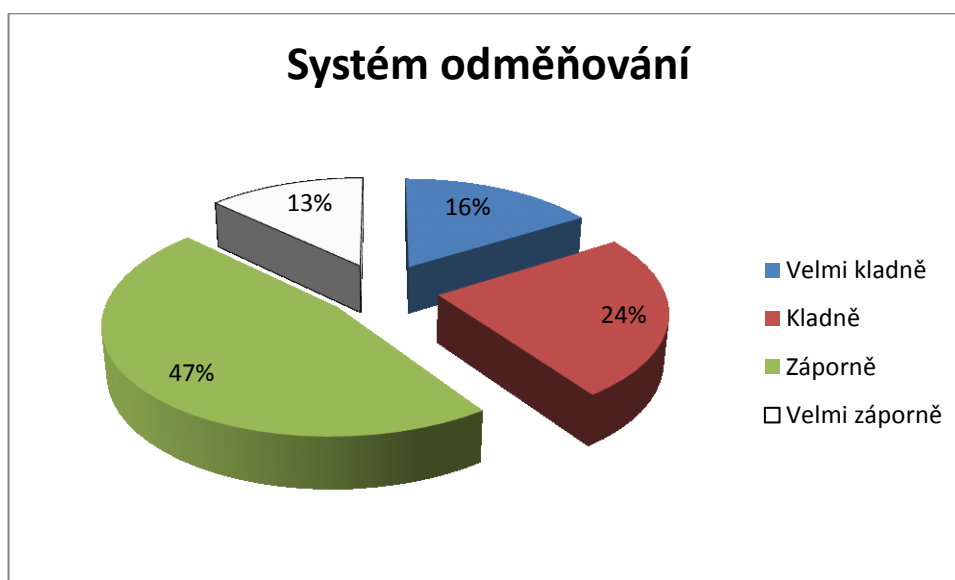
Závěr: Na otázku platového ohodnocení odpověděla velká část dotázaných, že je spíše nespokojena se svým platem. Konkrétně 44% je spíše nespokojeno a 11 % zcela nespokojeno. Naopak spokojena nebo spíše spokojena byla menší část respondentů, tedy 45%.

Otázka č. 7. : Jak hodnotíte systém odměňování?

Tab. 5.8. Systém odměňování

Odpověď	Počet	%
Velmi kladně	10	16%
Kladně	15	24%
Záporně	29	47%
Velmi záporně	8	13%
Celkem	62	100%

Obr. 5.7 Systém odměňování



Zdroj: Vlastní

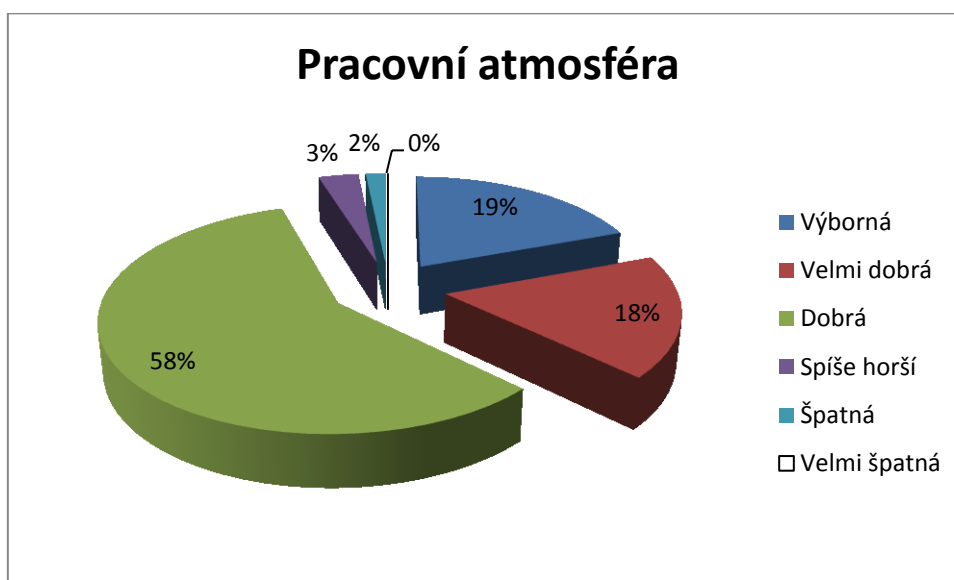
Závěr: Se systémem odměňování v organizaci je větší část zaměstnanců nespokojena. Odpovědělo tak 60 % respondentů. Zbylá menšina hodnotí systém odměňování velmi kladně a kladně. Systém odměňování se odvíjí samozřejmě od platových výměřů, resp. platových tříd, do kterých jsou jednotliví zaměstnanci zařazeni. Zaměstnanci organizaci nemohou nijak ovlivnit systém odměňování.

Otázka č. 8. : Jaká je atmosféra na pracovišti?

Tab. 5.9. Pracovní atmosféra

Odpověď	Počet	%
Výborná	12	19%
Velmi dobrá	11	18%
Dobrá	36	58%
Spíše horší	2	3%
Špatná	1	2%
Velmi špatná	0	0%
Celkem	62	100%

Obr. 5.5 Pracovní atmosféra



Zdroj: Vlastní

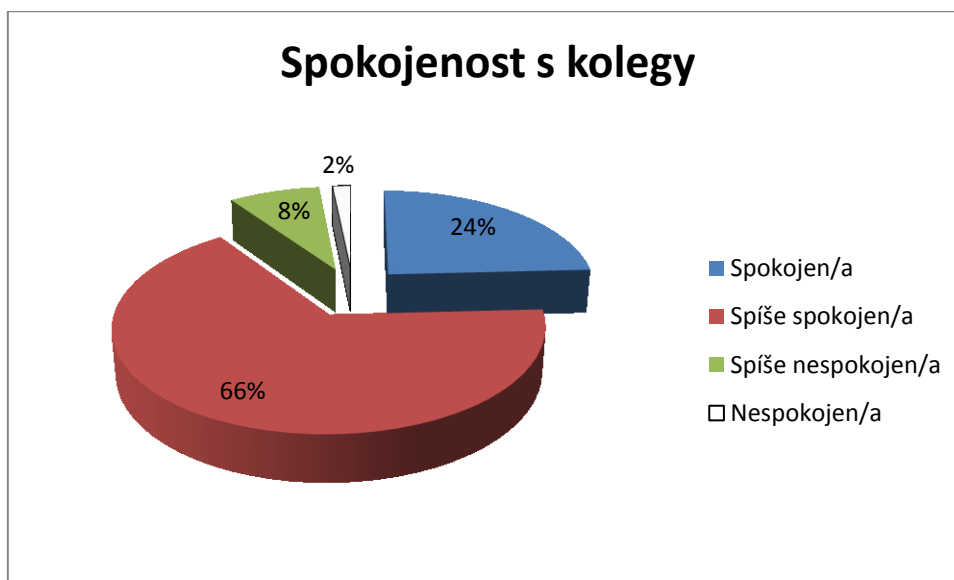
Závěr: 58% respondentů vnímá atmosféru na pracovišti jako dobrou, 19% zaměstnanců jako výbornou a 18% označuje situaci na pracovišti jako velmi dobrou. Naopak malá část dotázaných, konkrétně 5% hodnotí pracovní atmosféru jako spíše horší až špatnou. Nikdo nehodnotil atmosféru na pracovišti jako velmi špatnou. Z grafu tedy plyne, že na pracovišti je pozitivní a příjemná atmosféra.

Otázka č. 9. : Jak jste spokojen/a s pracovními vztahy se svými kolegy v organizaci?

Tab. 5.10. Spokojenost s kolegy

Odpověď	Počet	%
Spokojen/a	15	24%
Spíše spokojen/a	41	66%
Spíše nespokojen/a	5	8%
Nespokojen/a	1	2%
Celkem	62	100%

Obr. 5.6 Spokojenost s kolegy



Zdroj: Vlastní

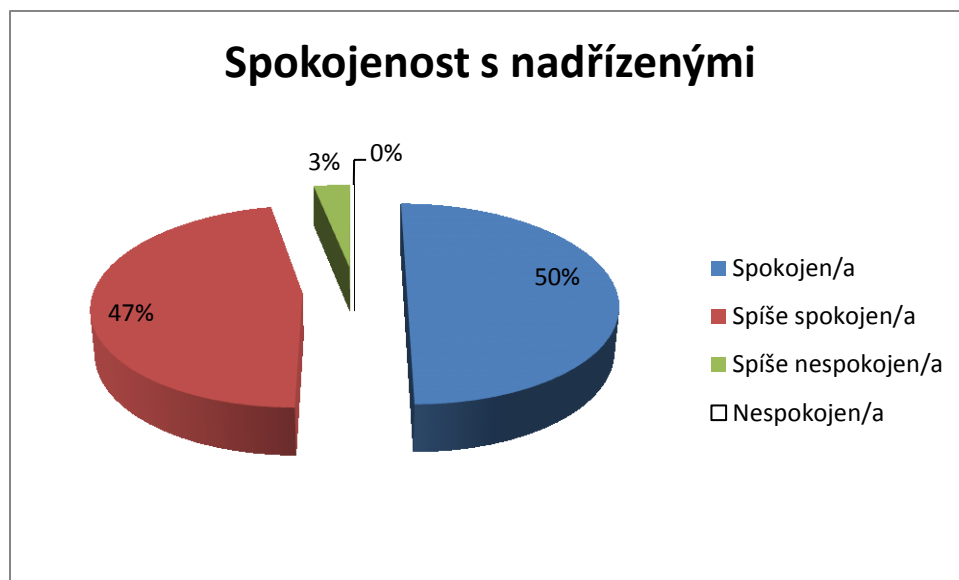
Závěr: Pro pracovní spokojenost jsou velmi důležité personální vztahy s kolegy v dané organizaci. 24% respondentů je se svými kolegy na pracovišti spokojeno, 66% respondentů hodnotí vztahy s kolegy pozitivně, tedy jsou spíše spokojeni a 10% respondentů je buď spíše nespokojeno, nebo není vůbec spokojeno se vztahy se svými kolegy na pracovišti.

Otázka č. 10. : Jak jste spokojeni se vztahy se svými nadřízenými?

Tab. 5.11. Spokojenost s nadřízenými

Odpověď	Počet	%
Spokojen/a	31	50%
Spíše spokojen/a	29	47%
Spíše nespokojen/a	2	3%
Nespokojen/a	0	0%
Celkem	62	100%

Obr. 5.7 Spokojenost s nadřízeným



Zdroj: Vlastní

Závěr: Graf č. 10 nám vyznačuje, že polovina dotázaných, tedy 50%, odpovědělo na otázku ohledně spokojenosti se svými nadřízenými velmi pozitivně, tedy spokojen/a, téměř další polovina respondentů je spíše spokojena. Pouhé 3% zbylých respondentů je spíše nespokojeno a nikdo z dotázaných respondentů není vyloženě nespokojen/a. Pracovní spokojenost se svými nadřízenými má nemalý vliv na výkon a pozitivní přístup k práci pracovníků.

Otázka č. 11. : Jste celkově spokojen/a s pracovním životem?

Tab. 5.12. Celková spokojenost s pracovním životem

Odpověď	Počet	%
Ano	13	21%
Spíše ano	38	61%
Spíše ne	9	15%
Ne	2	3%
Celkem	62	100%

Obr. 5.8 Celková spokojenost s pracovním životem



Zdroj: Vlastní

Závěr: Z grafu výše je patrné, že většina respondentů je se svým pracovním životem spokojena nebo spíše spokojena, konkrétně 21% je spokojeno a 61% spíše spokojeno. Zbylých 18% je spíše až absolutně nespokojeno. Z toho vyplývá, že pracovníci této dané organizace jsou ve většině případů se svou prací spokojeni.

Otázka č. 12. : Uvažujete vážně v současné době o odchodu z firmy?

Tab. 5.13. Odchod z pracovní pozice

Odpověď	Počet	%
Ano	1	2%
Spíše ano	6	10%
Spíše ne	25	40%
Ne	30	48%
Celkem	62	100%

Obr. 5.9 Odchod z pracovní pozice



Zdroj: Vlastní

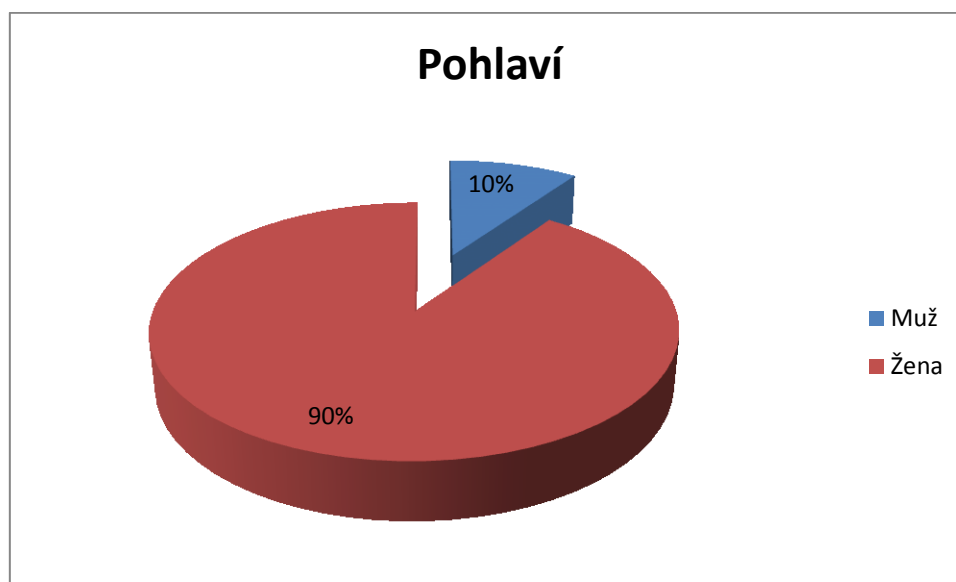
Závěr: Graf č. 12 vystihuje procentuální vyjádření k otázce vztahující se k odchodu z pracovní pozice. Pouhých 12% je uvažuje nebo spíše uvažuje o odchodu z pracovní pozice, naopak více než 88% respondentů nemá v úmyslu opustit svou pracovní pozici. Pracovní spokojenost má nemalý vliv na ukončení pracovního poměru, pracovního zařazení.

Otázka č. 13. : Vaše pohlaví

Tab. 5.14. Pohlaví

Odpověď	Počet	%
Muž	6	10%
Žena	56	90%
Celkem	62	100%

Obr. 5.10 Pohlaví



Zdroj: Vlastní

Závěr: Z grafu výše je viditelné, že v dané organizaci je na pracovních pozicích převážná většina žen, konkrétně 90% ze všech dotázaných, pouhých zbylých 10% má zastoupena složka mužského pohlaví. Na těchto pracovních pozicích ovšem nejde o nic výjimečného, jelikož jsou ve většině případů obsazována právě ženami.

Vyhodnocení hypotéz dotazníkového šetření analýzy spokojenosti zaměstnanců:

Hypotéza č.1, týkající se vlastní pracovní činnosti analýzy spokojenosti zaměstnanců: Více než 70 % zaměstnanců je nespokojeno, popř. spíše nespokojeno se svým platovým ohodnocením.

Vyhodnocení: 55% zaměstnanců organizace je nespokojeno nebo spíše nespokojeno se svým platovým ohodnocením, z čehož vyplývá, že hypotéza je vyvrácena.

Hypotéza č.2, týkající se oblasti interpersonálních vztahů analýzy spokojenosti zaměstnanců: Méně než 50 % zaměstnanců je nespokojeno nebo spíše nespokojeno se svými nadřízenými v dané organizaci.

Vyhodnocení: Pouhá 3% zaměstnanců jsou nespokojena nebo spíše nespokojena se svými nadřízenými, hypotéza je tak potvrzena.

Hypotéza č.3, vztahující se na oblast celkové spokojenosti a nespokojenosti v zaměstnání analýzy spokojenosti zaměstnanců: Více než 60 % zaměstnanců zvažuje odchod ze svého zaměstnání v dané organizaci.

Vyhodnocení: Jen 12% zaměstnanců zvažuje odchod ze svého zaměstnání, hypotéza je tak vyvrácena.

6 Návrhy a doporučení

Ze zjištěných výsledků a skutečností vyplývá, že by se daná organizace měla především zaměřit na **platový systém a systém odměňování**, který má nemalou souvislost se spokojeností zaměstnanců. Možností realizace může být například pravidelnější a kvalitnější hodnocení pracovníků. Z hlediska kvality by se jednalo o hodnotnější platové bonusy ale i výjimečné odměny. Z druhého hlediska, hlediska pravidelnosti, by daná organizace měla změnit četnost osobního hodnocení zaměstnanců, jelikož odměny a platové bonusy jsou uskutečňovány velmi nepravidelně.

Hodnocení zaměstnanců probíhá zpravidla jednou až dvakrát ročně, a to tím způsobem, že zaměstnanec prakticky neovlivňuje a ani nijak nezasahuje do hodnocení svého nadřízeného, takže se jedná pouze o činnost jedné strany. Pravidelnost a lepší komunikace v této oblasti mezi zaměstnancem a nadřízeným může vést k lepší motivaci a pracovnímu výkonu daného zaměstnance.

Ovšem je důležité i zmínit, že systém odměňování je koordinován státními institucemi a řídí se tak zákonem, konkrétně zákonem č. 262/2006 Sb. Důvodem je to, že daná organizace je organizační složkou státu.

Na to navazuje i další možný bod k doporučení a tak i ke zlepšení, a to zkvalitnění **interpersonálních vztahů** mezi nadřízenými a zaměstnanci. I když z mého šetření vyplynulo, že převážná polovina zaměstnanců je spokojena se svými nadřízenými, je i tak velmi podstatné neustále rozvíjet tyto vztahy z hlediska otevřenosti, ale i vytváření pozitivních vztahů.

Z toho vyplývá například osobní projednávání problémů a pracovních záležitostí, ale také otevřená diskuse o systému odměňování apod.

To vše může mít za následek vyšší pracovní spokojenost, pracovní pohodu a klid, ale i pevnější a hodnotnější interpersonální vztahy mezi zaměstnanci a nadřízenými.

Jako záporný bod lze z dotazníkového šetření vytyčit i **systém pracovní doby**. Více než třetina zaměstnanců je nespokojena nebo zcela nespokojena s pracovní dobou. V dané společnosti je pracovní doba fixně stanovena.

V této souvislosti je změna z pracovní doby pevně stanovené na pružnou nereálná, jelikož daná organizace je organizační složkou státu a tak jsou případné změny pracovní doby nemožné.

Pracovní doba je faktorem, který vždy byl, je a bude problém z pohledu zaměstnanců této organizační složky státu.

Dále navrhuji změnu a zvýšení kvality a rozvoje **manažerských dovedností** a vrcholových pracovníků dané organizace. Vzhledem k faktu, že na vysokých pozicích této organizace působí především osoby převážně staršího věku, nelze pouze pohlížet na nemalé zkušenosti těchto pracovníků, ale je zapotřebí neustále rozvíjet jejich schopnosti, dovednosti a potenciál.

Z tohoto důvodu doporučuji pravidelná a kvalitní školení a s tím související semináře pro tyto vrcholové zaměstnance. Kvalitní a proškolený management může vést nejen k lepším výsledkům organizace, ale také k větší pracovní pohodě a spokojenosti.

Na závěr bych ještě rád uvedl návrh na doporučení pro zlepšení pro danou organizaci. Vzhledem k mé možnosti osobní návštěvy a strávení několika hodin v této organizaci, jsem shledal jako jeden z několika již výše zmíněných problémů zastaralé IT technologie, konkrétně software a hardware některých stolních počítačů. IT jsou důležité pro organizaci především z důvodu toho, že disponuje velkou centrální databází, kde jsou uvedeny hlavní i vedlejší údaje o klientech.

Proto shledávám brzkou renovaci **IT technologií** jako nezbytnou a velmi důležitou.

7 Závěr

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat spokojenost zaměstnanců dané organizace. Díky předem nastudované vhodné literatuře jsem provedl analýzu pomocí metody primárního výzkumu. V dotazníkovém šetření jsem se zaměřil na konkrétní oblasti pracovní spokojenosti zaměstnanců, a to na aspekty související s vlastní pracovní činností, dále pak na aspekty týkající se platových podmínek, aspekty, které souvisejí s interpersonálními vztahy ale i na spokojenost a nespokojenost s pracovním životem.

V souhrnu pak výsledky těchto jednotlivých oblastí ukázaly celkovou relativní spokojenost zaměstnanců.

Konkrétní a přesné téma mé bakalářské práce je tak Analýza spokojenosti zaměstnanců. Důvodem volby tohoto tématu byla pro mě možnost poznat a prozkoumat detailně prostředí dané organizace, které jsem již z minulých let relativně dobře znal, jelikož můj rodinný příslušník konkrétně moje maminka zde pracuje již několik let. Ovšem hlavním důvodem a impulzem byla také možnost získat podrobnější informace o prostředí, ve kterém bych chtěl do budoucna působit a získat zde pracovní pozici.

Díky výzkumu spokojenosti zaměstnanců jsem získal několik informací a tak i vyplývajících závěrů. Spokojenost s vlastní pracovní činností, s platovými podmínkami, dále interpersonálními vztahy ale celková spokojenost s pracovním životem je v této organizaci na více než dobré úrovni s výjimkou, kterou tvoří zastaralé IT technologie.

V oblasti vlastní pracovní činnosti jsou zaměstnanci spokojeni až velmi spokojeni a tak lze usoudit, že jsou dosazeni na vhodné pracovní pozice adekvátní jejich dosaženému vzdělání a schopnostem.

V ohledech na platové podmínky a systémy odměňování je téměř polovina zaměstnanců spokojena s těmito aspekty práce, na což navazuje i nízká míra ochoty opustit pracovní pozici v dané organizaci. To je důležitý faktor pro organizaci.

Interpersonální vztahy na pracovišti jsou na velmi dobré úrovni a lze tak konstatovat, že svědčí i o vhodně nastavené organizační kultuře.

Lze tedy na závěr konstatovat, že pracovníci v této organizaci jsou celkově spíše spokojeni.

Za mou osobní výhodu považuji i fakt, že jsem měl možnost hovořit osobně s některými zaměstnanci dané organizace, kteří mě ve většině případů potvrdili výsledky

mého dotazníkového šetření. V některých případech byl ovšem často zmiňovaný fakt, a to nesoulad výsledků mého dotazníkového šetření s výpovědi mnou oslovených zaměstnanců v oblasti platového ohodnocení a systému odměn.

Myslím si, že důvodem může být i fakt, že v současné době, která je ovlivněna i finanční krizí po celé Evropě i světě, se zaměstnanci obávají ztráty zaměstnání a tak spíše potlačují své pocity a spokojí se se svým současným platovým ohodnocením.

Ovšem tato nespokojenost není v tomto případě rozhodující pro celkovou spokojenost, která v dané organizaci byla zjištěna.

Seznam použité literatury

- [1] ADAIR, J. Eric. *Efektivní motivace*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. PhDr. Alena Hůlová; prof. Ing. Josef Koubek, CSc.. 1.vyd. U Průhonu 22, Praha 7: Grada Publishing spol. s. r. o., 1999.968s. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] ARNOLD, John, et al. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2007. 672 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [5] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. [s.l.]: PROSPEKTRUM Praha, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [6] D' AMBROSOVÁ, Hana a kolektiv. *Abeceda personalisty*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2008. 319 s. ISBN 978-80-7263-441-5.
- [7] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- [8] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [9] LAZAROVÁ, Bohumíra. *Základy psychologie s aplikacemi do manažerské a ekonomické praxe*. 1. vyd. Brno: Rašínova vysoká škola, 2008. 64 s. ISBN 978-80-87001-12-7.
- [10] LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-2470-648-2.
- [11] PAUKNEROVA, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac.vyd. U Průhonu 22, Praha 7: Grada Publishing, a. s., 2006. 256 s. ISBN 80-2471706-9.
- [12] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [13] STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. [s.l.]: Management Press, Profit, a. s., 1992. 74s. ISBN 80-85603-05-5.

[14] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. Vyd. [s.l.]: Grada Publishing a. s., 2004. 168s. ISBN 80-24704-05-6.

[15] WALKER, J. Alfred. *Moderní personální management*. Praha: Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-2470-449-8.

Internetové zdroje:

[16] *Česká správa sociálního zabezpečení* [online]. 2009[cit. 2009-04-15].
Dostupný z WWW: <<http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/>>.

[17] *Pracovní spokojenost: mnohorozměrný pojem* [online]. 2008 [cit. 2009-11-17].
Dostupný z WWW:
<<http://www.branavzdelani.estranky.cz/clanky/clanky/pracovnispokojenost---mnohorozmerny-pojem>>.

[18] *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. 2005 , 12.04.2009 [cit. 2009-04-14].
Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>>.

Seznam použitých zkratek

ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
ČNR	Česká národní banka
EU	Evropská unie

Seznam obrázků

Obr. č.1 Maslowova pyramida lidských potřeb.....	9
Obr. 5.1 Věk	28
Obr. 5.2 Doba zaměstnání v této organizaci.....	29
Obr. 5.3 Spokojenost s pracovní pozicí.....	30
Obr. 5.4 Spokojenost s náplní práce	31
Obr. 5.5 Pracovní doba.....	32
Obr. 5.6 Platové ohodnocení	33
Obr. 5.7 Systém odměňování	34
Obr. 5.8 Pracovní atmosféra.....	35
Obr. 5.9 Spokojenost s kolegy.....	36
Obr. 5.10 Spokojenost s nadřízeným.....	37
Obr. 5.11 Celková spokojenost s pracovním životem	38
Obr. 5.12 Odchod z pracovní pozice	39
Obr. 5.13 Pohlaví.....	40
Obr. č. 2 Okresní pracoviště ČSSZ.....	59
Obr. č. 3 Znak ČSSZ.....	59

Seznam tabulek

Tab. 5.1. Návratnost dotazníků.....	28
Tab. 5.2. Věk	28
Tab. 5.3. Doba zaměstnání v této organizaci.....	29
Tab. 5.4. Spokojenost s pracovní pozicí.....	30
Tab. 5.5. Spokojenost s náplní práce	31
Tab. 5.6. Pracovní doba	32
Tab. 5.7. Platové ohodnocení	33
Tab. 5.8. Systém odměňování	34
Tab. 5.9. Pracovní atmosféra.....	35
Tab. 5.10. Spokojenost s kolegy.....	36
Tab. 5.11. Spokojenost s nadřízenými.....	37
Tab. 5.12. Celková spokojenost s pracovním životem.....	38
Tab. 5.13. Odchod z pracovní pozice	39
Tab. 5.14. Pohlaví.....	40

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta